

## Kollegiale Beratung – laienhafte Selbsthilfegruppe oder wirksame Methode?

Autoren: Hans Oberpriller, Andreas Bauer, synetz-change consulting GmbH

*Kollegiale Beratung...das klingt erst einmal nach Klagen und Um-Rat-fragen ohne Ziel und Effekt. Nach laienhafter Selbsthilfegruppe und Pseudo-Ratschlägen ohne eigentlich selbst genau zu wissen. Nach einer Notlösung in Unternehmen, die sich keinen effektiven, motivierenden, allwissenden externen Berater leisten können oder wollen.*

Dass diese Assoziation nicht zutrifft, wird bei Betrachtung des dahinter stehenden Konzeptes deutlich. Wie klänge es also, wenn sich eine feste Gruppe in regelmäßigen Abständen trifft, um aktuelle Themen, Schwierigkeiten und Herausforderungen zu besprechen? Eine heterogene Gruppe, die dabei strukturiert und planvoll vorgeht und am Ende steht ein ganzes Bündel an Lösungsoptionen, die der Einzelne auf Tauglichkeit überprüfen und daraufhin übernehmen oder verwerfen kann? Das klänge schon anders. Und wer könnte passgenauere Lösungen für die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens entwickeln, als die eigenen Kollegen? Wer könnte die Herausforderungen frisch gebackener Führungskräfte besser verstehen als andere „neue“ Führungskräfte in der gleichen Situation? Und wer wäre als Austauschpartner in einem Veränderungsprozess, in dem vieles zunächst neu und ungewohnt ist, besser geeignet, als Kollegen, denen es genau so ergeht?

Das Konzept der Kollegialen Beratung besticht durch seine Einfachheit und Alltagstauglichkeit und dennoch Professionalität. Ein externer Berater gibt an ca. 2 Tagen eine Einführung in das Konzept, hilft bei ersten Übungen und spendet wertvolles Feedback. Nach diesem Training ist die Gruppe selbstständig arbeitsfähig. Wichtig ist, dass diese möglichst heterogen ist und dennoch einen „gemeinsamen Nenner“ hat, wie zum Beispiel das Arbeiten auf derselben Hierarchiestufe, aber in unterschiedlichen Abteilungen, in unterschiedlichem Alter,... Gerade für Führungskräfte eignet sich auch der Austausch in einer unternehmensübergreifenden Gruppe mit anderen Führungskräften derselben Hierarchieebene. In regelmäßigen Treffen werden aktuelle Themen und Anliegen besprochen. Zu Beginn jedes Treffens werden die Rollen neu verteilt: Fallspender, Berater, eventuell noch Protokollant und Beobachter, der durch sein Feedback dazu beiträgt, die Beratung kontinuierlich zu verbessern.

### Methode

Die Treffen verlaufen nach einer festen Struktur: Zunächst schildert ein Teilnehmer (der Fallspender) (s)ein aktuelles Thema, Anliegen, Herausforderung. Die Gruppe hört ausschließlich zu und hat anschließend die Möglichkeit, Verständnisfragen zu stellen. Sind diese geklärt, kann der Fallspender von der Gruppe profitieren: Die Berater schildern ihre Gedanken und Assoziationen zum Erzählten, um anschließend im Brainstorming kreative Lösungsideen zu entwickeln, ohne diese zu bewerten. So erhält der Fallspender einen ganzen „Strauß“ an Lösungsmöglichkeiten, Handlungsalternativen, Anregungen und Feedback, die er nun für sich auf Tauglichkeit überprüfen, annehmen, verwerfen oder als Denkanstoß nutzen und modifizieren kann. Innerhalb dieser Struktur sind die Schritte flexibel ausgestaltbar. So bleibt es zum Beispiel den Teilnehmern überlassen, ob die Berater ihre Gedanken und Assoziationen zunächst visualisieren oder wie das Bündel an Lösungen schließlich „überreicht“ werden soll (mündlich, als Brief, als Brainstorming-Karte,...). Außerdem kann es sinnvoll sein, den Fallspender nachdem er die Gedanken der anderen gehört hat, zunächst eigene Ideen entwickeln zu lassen, bevor diese durch die Berater ergänzt und erweitert werden. Dies vermittelt das positive Gefühl, nicht nur auf die Ratschläge der anderen angewiesen zu sein, sondern selbst zur Lösungsfindung beizutragen.

**Vorteile der Methode**

Die positiven Effekte liegen auf der Hand: Durch den Austausch mit anderen entsteht ein Gefühl von Unterstützung. Man geht gestärkt und motiviert aus dem Treffen, bestenfalls mit einigen neuen Anregungen und Ideen, wie die schwierige Situation nun zu meistern ist. Und oft mit Lösungsideen, die nur durch die Gruppe entstehen konnten, die die eigene „Betriebsblindheit“ verhindert hätte. Durch die heterogene Gruppenzusammensetzung wird ganz nebenbei bestenfalls auch noch der Kontakt zwischen den Abteilungen gefördert, was sich positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt. Allgemeingültige Lösungsideen können den anderen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden, so dass nicht nur der Einzelne profitiert. Über den Austausch untereinander über Schwierigkeiten und Herausforderungen können Reibungsverluste im Arbeitsablauf aufgedeckt und behoben werden. Und kostengünstiger als ständig externe Berater zu engagieren, ist das Arbeiten mit Kollegialer Beratung allemal.

**Die Grenzen der Methode**

Ist die Kollegiale Beratung also das Allheilmittel gegen Konflikte, Herausforderungen und Krisen? Ein Ersatz für jeden externen professionellen Coach und Berater? Nein. Das Bearbeiten von aktuellen Konfliktherden könnte die Gruppe überfordern. Ein Klima, in dem der Vorgesetzte über die Beratergruppe als „Psycho-Treff“ spricht, ist für die Entwicklung und Präsentation innovativer Lösungen sicherlich nicht förderlich und wenn es ausschließlich um Sach- und Fachfragen geht scheint der Ingenieur dem Wirtschaftswissenschaftler nicht viel helfen zu können.

Geht es aber darum, ein bestimmtes Klima im Unternehmen zu schaffen, in dem alltägliche oder besondere Herausforderungen gemeinsam und kompetent bewältigt werden, in dem der Austausch über Schwierigkeiten erwünscht ist statt sie totzuschweigen, in dem selbständige und mündige Mitarbeiter innovative und passgenaue Lösungen für die speziellen Probleme einzelner Mitarbeiter oder Abteilungen entwickeln und in dem die Gruppe als wichtige Ressource von kompetenten Lösungsideen gesehen wird, dann bietet das Konzept der Kollegialen Beratung einen idealen Rahmen und Grundlage dafür.